

# Revista de Ciencias Sociales

# Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia\*

Agudelo Orrego, Beatriz Eugenia\*\*  
Escobar Valencia, Miriam\*\*\*

## Resumen


La gestión del talento humano es un aspecto determinante de la sostenibilidad organizacional; pues son las personas las que hacen posible el logro de los objetivos propuestos a partir de su esfuerzo y compromiso. De allí la importancia de abordar en este artículo, el nivel de productividad laboral en 25 empresas del sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. El diseño metodológico de este estudio utiliza un enfoque cuantitativo haciendo uso de los procedimientos de la investigación correlacional para determinar cuáles dimensiones que integran la productividad laboral, explican mejor su variación. Se aplicaron dos encuestas estructuradas, la primera a 25 gerentes propietarios y administradores de los puntos de venta de las panaderías; y la segunda a 155 empleados. Los resultados obtenidos permitieron establecer que, si se fomenta la participación del personal, el liderazgo y el trabajo en equipo/cohesión en las organizaciones, se espera que el nivel de productividad se incremente. Así, como conclusión, los principales aportes de esta investigación se centran en la medición de la productividad laboral de una forma integral, como instrumento diagnóstico para el sector panificador del Valle del Cauca y como insumo para colocar en marcha los planes de acción que contribuyan a su mejoramiento.

**Palabras clave:** Participación; liderazgo; trabajo en equipo; productividad laboral; sector panificador.

---

\* Artículo de investigación científica y tecnológica, producto de la investigación titulada: “Análisis de la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad del talento humano”, financiada por la Universidad del Valle, Cali - Colombia. Este documento se elaboró con el apoyo de Karen Papamija Astudillo, Magíster en Administración.

\*\* Doctora en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro (México). Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias de la Administración en la Universidad del Valle, Cali - Colombia. E-mail: [beatriz.agudelo@correounivalle.edu.co](mailto:beatriz.agudelo@correounivalle.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8579-5292>

\*\*\* PhD. en Administración, Universidad EAFIT, Medellín (Colombia) – Convenio HEC-Montreal, Canadá. Profesora Titular de Cátedra de la Facultad de Ciencias de la Administración en la Universidad del Valle, Cali - Colombia. E-mail: [miryam.escobar@correounivalle.edu.co](mailto:miryam.escobar@correounivalle.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2459-8660>

Recibido: 2021-11-21 · Aceptado: 2022-02-05

# Analysis of labor productivity in the bakery sector of Valle del Cauca, Colombia

## Abstract

The management of human talent is a determining aspect of organizational sustainability; since it is the people who make possible the achievement of the proposed objectives based on their effort and commitment. Hence the importance of addressing in this article, the level of labor productivity in 25 companies in the bakery sector of Valle del Cauca, Colombia. The methodological design of this study uses a quantitative approach making use of correlational research procedures to determine which dimensions that make up labor productivity best explain its variation. Two structured surveys were applied, the first to 25 owners, managers and administrators of the bakeries' points of sale; and the second to 155 employees. The results obtained made it possible to establish that, if the participation of staff, leadership and teamwork / cohesion in organizations is promoted, the level of productivity is expected to increase. Thus, as a conclusion, the main contributions of this research focus on the measurement of labor productivity in an integral way, as a diagnostic instrument for the bakery sector of Valle del Cauca and as an input to implement the action plans that contribute to its improvement.

**Keywords:** Participation; leadership; teamwork; labor productivity; bakery sector.

## Introducción

Dadas las características del entorno actual, como la velocidad del cambio, la competencia global y la gestión del conocimiento basada en el valor, entre otras; cobra relevancia en las organizaciones la gestión del talento humano, potencializando sus habilidades, entre ellas el liderazgo que según Bennis (1989), es la capacidad de trasladar una visión en realidad; de acuerdo con Yukl (2008), es un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización; y para Cohen (2011) se trata de liderar con integridad y honor; es decir, hacer lo correcto independientemente de las circunstancias o los beneficios para el líder o para la organización. Al respecto, Parra, Rocha y Durán (2021) sostienen que: “Un liderazgo efectivo debe sustentarse en la productividad, y en la calidad de vida de las personas” (p.219).

Es valioso mencionar que el liderazgo es una de las funciones dentro del grupo, que involucra una relación desigual, conocida y aceptada por las partes que intervienen, por

todos los miembros del grupo; así el gerente estará en aptitud de ver el trabajo en su conjunto, dentro de un esquema sistémico con todos sus problemas y complicaciones que se presenten, pero involucrando a todos los que han de realizarlo. (Torcatt, 2020, p.45)

Dicho liderazgo se debe ejercer desde los diferentes niveles administrativos, pues el empoderamiento de las personas es fundamental en primer lugar, para lograr la rápida y efectiva toma de decisiones, y en segundo lugar, para interpretar el entorno y encauzar el esfuerzo de las personas a cargo, con miras a alcanzar una mayor productividad, que es considerada como una relación entre el producto obtenido y el personal ocupado en el proceso productivo, incluyendo los cambios en la utilización del trabajo, así como en la movilidad ocupacional, proyectando así los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, como también evaluando el comportamiento de los costos laborales (Felsing y Runza, 2002).

A partir del impacto del ejercicio del liderazgo del gerente en la productividad de sus empleados, se justifica la realización de un proyecto de investigación que aborde el tema, estudio del cual deriva este artículo, que analiza los resultados de la productividad laboral de 155 empleados de 25 panaderías ubicadas en Cali – Valle del Cauca – Colombia, cuyo impacto científico viene dado por el aporte de evidencias empíricas acerca de otra forma de medir la productividad en el ámbito organizacional, la cual es influida por factores del entorno, grupales e individuales.

Así mismo, su consecuente impacto social se refleja en la identificación de las variables que más afectan la productividad laboral y la medición de la productividad global en el sector; permitiendo a las gerencias de las organizaciones participantes, en primer lugar, contar con un instrumento de medición de la productividad laboral que les posibilite una vez implementadas las estrategias de mejoramiento, monitorear el incremento de la productividad de sus empleados; en segundo lugar, plantear otros proyectos que conlleven a mejorar la competitividad del sector panificador del Valle del Cauca; y en tercer lugar, potenciar la relación con la investigación y la toma de decisiones, toda vez que la gerencia cuenta con hechos, así como datos para configurar sus planes de acción de mediano y largo plazo.

## 1. Fundamentación teórica

En este apartado se abordan la conceptualización de la productividad y los factores que influyen en ésta, los cuales sirvieron como referentes para definir el instrumento que permitió su medición.

### 1.1. Conceptualización de la productividad

A través del tiempo, el concepto productividad ha adquirido diferentes

significados; pero en suma todos hacen referencia a la producción y los recursos necesarios para lograrla. La palabra misma aparece tardíamente, con la Revolución Industrial, y se atribuye a Adam Smith una referencia al concepto, aunque en realidad no usó la palabra *productivity* (referido al texto “an inquiry into the nature and causes of the wealth of the nations”, 1776) sino la división del trabajo como causa principal del aumento de la capacidad productiva (Smith, 2007).

Es la Organización Internacional del Trabajo quien promovió la creación de centros y programas nacionales de productividad, así como “misiones de productividad”. A partir de estos desarrollos, la productividad se dimensiona como la base para la sostenibilidad en el largo plazo de la competitividad, además de constituirse en una integradora de esfuerzos sistemáticos y colectivos; generadora de riqueza y fuente de un mayor bienestar para la población. Al respecto, Villegas et al. (2020) visualizan “la eficiencia o la productividad como principal elemento explicativo del crecimiento económico y de las diferencias entre países y economías a lo largo del tiempo” (p.328-329).

Adicionalmente, el crecimiento económico tiene sus bases en el mejoramiento de la productividad a nivel macro y micro. La productividad macro, depende por completo del Estado y a su vez, está compuesta por dos elementos: La provisión de bienes públicos (seguridad, salud, entre otros), y la producción social óptima de los factores productivos (capital humano, infraestructura, conocimiento). Entre tanto, la productividad micro, depende de las empresas y determina las habilidades del productor para competir en el mercado, bajo las reglas de juego definidas por el Estado (Deming, Medina y Gozalbes, 1989).

Abordando las definiciones de productividad se encuentran las presentadas por diversos autores como Gubbels en 1967 quien plantea que es una relación expresada producto vs insumos (Cabrera, 2017); Prokopenko (1989), que dice que es la relación entre la cantidad y calidad de los

bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; y, Render y Heizer (2014), para quienes implica “la mejora del proceso productivo, representando una comparación favorable entre la calidad de recursos utilizados (inputs) y la cantidad de bienes y servicios (outputs) obtenidos” (p.56).

Así mismo, Chase, Aquilano y Jacobs (2009) consideran que “la productividad es una medida que suele emplearse para conocer qué tan bien están utilizando sus recursos (o factores de producción) un país, una industria o una unidad de negocios” (p.28); Niebel y Freivalds (2009), plantean que es “la cantidad de producción por hora de trabajo invertida” (p.1); Gutiérrez (2014), la presenta como “el logro de los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p.20); y, la Real Academia Española (RAE, 2015), la define como la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Estas definiciones hacen evidente la diversidad de aspectos que influyen

la dinámica de la productividad en las organizaciones, pero en suma se trata de una medida que permite conocer que tan eficientemente una empresa está utilizando sus recursos para lograr los objetivos esperados y no solo la producción deseada. Así, se aborda la productividad desde una perspectiva global e integral y no meramente económica, reconociendo que es multidimensional, así como que es el resultado de la armonía entre la organización, la tecnología y el talento humano.

## 1.2. Factores que influyen en la productividad

Son muchos los autores que han tratado de establecer los factores que influyen en la productividad; desde los economistas clásicos hasta los teóricos contemporáneos de la administración y de las operaciones. En el Cuadro 1, se presenta un resumen que agrupa los factores hallados.

**Cuadro 1**  
**Factores que influyen en la productividad**

Aspecto	Factores	Autor (es)
Talento humano	Habilidad del trabajador (competencias); interacción social del individuo; motivación del empleado; satisfacción laboral; participación; fuerza de trabajo; mano de obra; personas; actitud y nivel de capacidad de la mano de obra; efectividad de los trabajadores; esfuerzo de la gente; integración de los recursos humanos; cultura y clima organizacional; educación; trabajo en equipo; cohesión; manejo del conflicto; alimentación; condiciones de trabajo saludables.	Sutermeister (1976); Mayo (1977); Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Marx (2008); Cequea (2012); Render y Heizer (2014).
Procesos	Racionalización del trabajo; desarrollo tecnológico; métodos de trabajo; sistemas; escala de operaciones; utilización de la capacidad; conocimiento.	Taylor (1911); Sutermeister (1976); Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Render y Heizer (2014).
Recursos	Activos; calidad de las materias primas; disponibilidad de transporte; tierra; energía; planta y equipo; infraestructura; calidad y disponibilidad de los materiales; calidad y utilidad de la tecnología; insumos intermedios (agua, teléfono y comunicaciones); herramientas; inversión en capital.	Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Bain (1997); Pedraza (1999); Render y Heizer (2014).
Administración	Mecanismos institucionales; políticas y estrategia; estilos de dirección; liderazgo; habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias; administración.	Prokopenko (1989); Kast y Rosenzweig (1993); Cequea (2012); Render y Heizer (2014).

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De la reseña anterior, se puede establecer que la mayoría de teóricos coinciden en que el aumento de la productividad es un fenómeno complejo, que depende de la interrelación de una serie de factores; y que la presencia de uno o varios no garantiza dicho incremento. Algunos de esos factores comunes corresponden a variables externas, relacionadas con el entorno de las organizaciones; y a variables internas, que tienen que ver con la administración o la gerencia; y el talento humano integrante de las mismas.

## 2. Metodología

El diseño metodológico de este estudio utiliza un enfoque cuantitativo haciendo uso de los procedimientos de la investigación descriptiva, que permitió definir las dimensiones para medir la productividad laboral; y de la investigación correlacional, para establecer cuáles de éstas explican y tienen el mayor impacto en el comportamiento de dicha productividad.

Las organizaciones incluidas en el estudio fueron seleccionadas a partir de la aceptación de participación en el proyecto de investigación de una asociación de empresas del sector panificador, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo en total 25 empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca-Colombia; de las cuales,

ocho (8) son microempresas; diez (10) son empresas pequeñas; y siete (7) son empresas medianas.

El trabajo de campo consistió en la aplicación de dos encuestas estructuradas, que resultaron de una adaptación del instrumento validado de medición de la productividad laboral propuesto por Cequea (2012), quien autorizó su utilización y que fue considerado el apropiado para esta investigación, dado que posibilita medir la productividad, que la autora denomina “productividad laboral” como un constructo que es influido por factores individuales, grupales y organizacionales. La primera encuesta, aplicada a 25 gerentes propietarios y administradores de los puntos de venta, que en adelante se les llamará jefes; y la segunda encuesta, aplicada a 155 empleados; ambas se realizaron de manera presencial y fueron diligenciadas en copia dura con el fin de identificar cuáles dimensiones desde la percepción de ambos grupos tienen mayor impacto en la productividad.

Dichas encuestas contienen afirmaciones que son valoradas de acuerdo a su impacto en la productividad laboral en una escala *Likert* de 1 a 7; tal como aparece en el Cuadro 2, en el cual se presentan las dimensiones y sus correspondientes variables. Cabe aclarar que ambas encuestas son similares, pues solo se modificaron los enunciados dependiendo si el participante era el jefe o el colaborador.

**Cuadro 2**  
**Dimensiones y variables incluidas en las encuestas**

Dimensión	Variables		
Motivación	Reconocimiento de compañeros y superiores.	Comunicación adecuada.	Compromiso con el trabajo y los objetivos organizacionales.
Satisfacción	El alcance de los objetivos produce satisfacción.	Definición clara de funciones y responsabilidades.	Satisfacción con los beneficios y retribuciones económicas recibidos. Satisfacción con la distribución del trabajo.

**Cont... Cuadro 2**

Competencias	Identificación de competencias que conducen a una mayor eficacia laboral.	Desarrollo de las competencias.	Evaluación del alcance de las competencias.	Inversión en el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización.
Participación	Participación en las decisiones.	Se establecen los espacios para promover la participación.	Satisfacción con los mecanismos de consulta y dialogo.	
Trabajo en equipo/ Cohesión	Existencia de relaciones laborales positivas.	Existencia de un objetivo común.	Evidencia del trabajo en equipo.	Fomento de la cooperación. Los equipos reciben los aportes esperados de sus integrantes.
Manejo del conflicto	Resolución de conflictos de forma que satisfacen a las partes involucradas.	Estimulación de la creatividad para solucionar los conflictos.	Existencia de mecanismos de negociación para solucionar los conflictos.	
Cultura	Existencia de un conjunto de valores.	Existencia de procedimientos y tareas flexibles.	Hay claridad en relación al aporte que cada colaborador realiza para lograr los objetivos.	Existencia de una visión compartida.
Liderazgo	Los colaboradores son retados con tareas ambiciosas.	Se fomenta el aporte de nuevas ideas para mejorar los procesos.	Los colaboradores comprenden el impacto de sus decisiones y asumen las consecuencias.	
Clima organizacional	Los cargos son ocupados de acuerdo a los conocimientos y las habilidades de los colaboradores.	Se brinda retroalimentación para mejorar el desempeño.	Existencia de una comunicación que facilita el logro de los objetivos y la integración.	

**Fuente:** Elaboración propia, 2021 a partir de Cequea (2012).

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a realizar el análisis descriptivo mediante el *software Excel* y SPSS, el cual permitió hallar frecuencias según las opciones de respuestas dadas, estableciendo en primer lugar el nivel de impacto que tiene cada dimensión en la productividad laboral; y, en segundo lugar, una medida de la productividad laboral global. Seguidamente, se presentan los hallazgos del análisis inferencial que dan cuenta de las características sociodemográficas (edad, tiempo en la empresa, cargo, género, nivel académico) de los jefes y de los empleados que influyen en la productividad laboral; y de las dimensiones que tienen mayor relación con la productividad y que mejor explican su variación, desde la percepción de

ambos grupos.

**3. Resultados y discusión**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo e inferencial, así como la discusión correspondiente.

**3.1. Caracterización de las panaderías, los líderes y los colaboradores participantes**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 52% de las panaderías

se ubican en el sur de Cali, y el 32% en el noroccidente. Abordando el número de empleados que integran las panaderías objeto de estudio, se encuentra que el 40% de ellas tiene entre 11 y 50 empleados, siendo pequeñas empresas; el 32% emplea menos de 10 trabajadores, clasificadas como microempresas; y el 28% tiene entre 51 y 200 empleados, considerándose como medianas empresas.

En relación a las características sociodemográficas de los participantes, específicamente la edad, el 92% de los jefes, y el 53% de sus empleados se encuentran entre los 30 y los 50 años. Respecto del tiempo de antigüedad en la empresa, se tiene que el 48% de los jefes y el 28% de los empleados, tienen entre 5 y 15 años; mientras que el 35% de los jefes y el 68% de los empleados, llevan en sus organizaciones menos de 5 años.

Respecto del género, es necesario aclarar que en esta investigación se indagó a los participantes por su sexo (femenino o masculino); pues el término género no es un concepto asociado únicamente al estudio de las cosas relativas a las mujeres; puesto que éste “afecta tanto a hombres como a mujeres, y se refiere a aquellas áreas –tanto estructurales como ideológicas– que comprenden relaciones entre los sexos” (Lamas, 1996, p.3).

Lo importante entonces del concepto de género es que al usarlo se designan las relaciones sociales entre los sexos, evidenciándose que los conceptos sexo y género son necesarios y el uno no sustituye al otro; pero son sustancialmente distintos, “el sexo se refiere a lo biológico, el género a lo construido socialmente, a lo simbólico” (Lamas, 1996, p.3). Así se evidencia que la mayoría de los encuestados en esta investigación son mujeres, 78% en el caso de los jefes y 76% en el caso de los empleados.

En cuanto al nivel académico, se encuentra que tanto los jefes como sus empleados son en su mayoría bachilleres y técnicos; reflejo de la estadística nacional, pues “el nivel educativo en los establecimientos del sector panificador en Colombia es de 64% en formación secundaria y tan solo 16% técnica

y 2% universitaria” (Sectorial y Einforma Colombia, 2016, p.4).

### **3.2. Análisis de las dimensiones de la productividad laboral**

Al abordar las dimensiones de la productividad laboral a partir del análisis descriptivo, se encuentra que, desde la percepción de jefes y empleados, la dimensión que mayor impacto tiene en la productividad laboral es la satisfacción en el trabajo; entendiéndose ésta como la correspondencia entre el ambiente real del trabajo y el ambiente deseado (Cequea, 2012). Este impacto es evidenciado en la investigación realizada por Nieto (2020), al establecer que la mayoría de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pacora – Perú están satisfechos y esto ha resultado en una mayor productividad.

Otra dimensión es el trabajo en equipo/cohesión, definido como “un conjunto de personas que comparten objetivos, metas y responsabilidades, y que realizan las actividades de forma coordinada” (Fernández, 2016, p.54); y que es determinante de la productividad, tal como lo plantean Huse y Bowditch (1980); Cequea y Núñez (2011); y, Suárez, Rodríguez y Muñoz (2017).

Por su parte, el clima organizacional es otra dimensión que influye considerablemente en la productividad. Méndez (2006), lo define como el resultado de la forma cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde éstos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Al respecto, Pedraja y Rodríguez (2004); Raineri (2006); y, Yukl (2008), plantean que el liderazgo influye en los resultados de la organización a través de la cultura, afecta los procesos de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización. Así, el liderazgo influye sobre el clima y “el clima influye sobre la productividad” (Jojoa, 2017, p.3).

Cabe recordar que estos resultados



corresponden al análisis descriptivo, es decir, la proporción de jefes y empleados que opinaron acerca del nivel de impacto de cada una de las dimensiones analizadas en la productividad laboral. Abordando estadísticamente las diferencias de percepción entre ambos grupos, a partir del cálculo de la prueba chi cuadrada, se evidenció que el nivel de significancia para cada una de las dimensiones fue menor a 0,05; lo cual indica que hay diferencias de opinión entre jefes y empleados.

Analizando la productividad laboral global, es necesario clarificar que dicha productividad no se midió como la relación entre producción vs insumos; sino como el resultado de una serie de factores, organizacionales, grupales e individuales que influyen en un mayor o menor nivel de productividad del empleado. Así, se encuentra que, según la percepción de los jefes, la productividad laboral de las panaderías objeto de estudio está entre un rendimiento bajo y medio; mientras que los empleados opinan que está entre un rendimiento medio y alto.

### **3.3. Análisis de las características sociodemográficas que influyen en la productividad laboral**

Una vez descritos los resultados derivados del análisis descriptivo, se procedió a realizar el análisis inferencial, que consistió en establecer la correlación entre las características sociodemográficas de los jefes y de los empleados y la productividad laboral, a través del coeficiente Rho de Spearman, obteniendo que el tiempo en la empresa desde la percepción de los empleados, es la única característica que influye en la productividad; es decir, que a mayor antigüedad, mayor productividad ( $Rho = 0,168$ ); lo cual es planteado en las investigaciones realizadas por Auer, Berg y Coulibaly 2005; y, Pineda-Zapata, Pérez-Ortega y Arango-Serna (2012), cuando evidenciaron que la experiencia del personal mayor a diez años, es un factor que aporta al rendimiento y a la productividad.

## **4. Análisis de las dimensiones que tienen mayor relación con la productividad laboral y que mejor explican su variación**

En este apartado se presenta en primer lugar, el análisis inferencial a partir de la correlación de Pearson, que permitió identificar aquellas dimensiones que tienen relación directa con la productividad, tal es el caso de la participación que fue la dimensión que mayor coeficiente reportó, resultando en un 0,768 según la percepción de los jefes y en un 0,843 según la percepción de los empleados; lo que significa que para ambos grupos una mayor participación del personal redundará en una mayor productividad de los colaboradores; tal como lo plantean Rosenberg y Rosenstein (1980); Zepeda et al. (2016); y, Suárez et al. (2017), al concluir que el aumento de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, que a su vez se alcanza con el involucramiento laboral, o sea la participación de los trabajadores.

Otra de las dimensiones que reportó la mayor correlación con la productividad laboral desde la percepción de ambos grupos fue la cultura, obteniendo un coeficiente de 0,677 para los jefes y un 0,673 para los empleados. Esto implica que entre más fuerte sea la cultura organizacional mayor será la productividad; tal como se evidencia en las investigaciones realizadas por Marchant (2006); y Quijano (2006), al concluir que la cultura organizacional es vital para el sostenimiento y mejora de la productividad del factor humano, elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, Calderón y Quispe (2018) establecieron en su estudio, que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la productividad de los trabajadores de cuatro restaurantes de la ciudad de Arequipa – Perú; quienes muestran compromiso e identificación con la organización, lo que a su vez resulta en una alta productividad.

Adicionalmente, otras dimensiones que reportaron un coeficiente de Pearson alto, fue el liderazgo según la opinión de

los jefes (0,643) y las competencias según la percepción de los empleados (0,698). Así, “el mejoramiento de la productividad requiere de una administración directamente comprometida en el nivel operativo” (Ozuna, 2012, p.58); lo cual implica que los líderes promuevan la participación de su personal, lo retengan y empoderen con el fin que se comprometa con la mejora e innovación de los procesos.

Por otra parte, la formación del personal contribuye al aumento de la productividad que redundará en mayores oportunidades de carrera (Gallart, 2008); estimula el aprendizaje de nuevas habilidades, perfeccionando las existentes (Mungaray y Ramírez, 2007); conlleva a una mayor efectividad en la labor realizada (Render y Heizer, 2014); y fomenta los comportamientos seguros de los empleados (Bayram, 2020).

En segundo lugar, se realizó la evaluación de los modelos de productividad para jefes y para empleados. Para lograrlo, se halló inicialmente el coeficiente de determinación que dio como resultado un 0,891 para los jefes y 0,955 para los empleados; lo cual quiere decir, que las dimensiones analizadas explican un 89,1% y un 95,5% de la productividad laboral en las organizaciones objeto de estudio.

Posteriormente, se realizó el análisis de la prueba ANOVA, que registró para ambos grupos un nivel de significancia igual a 0,000; indicando que algunas de las dimensiones estudiadas están aportando a la productividad laboral en las organizaciones participantes.

Luego, se efectuó el análisis de los parámetros de los modelos para ambos grupos a partir del cálculo del coeficiente no estandarizado B, obteniendo el nivel de significancia para las 9 dimensiones analizadas (motivación, satisfacción, competencias, participación, trabajo en equipo/cohesión, manejo del conflicto, cultura, liderazgo y clima organizacional). Finalmente, con las dimensiones que reportaron un nivel de significancia menor a 0,05 se calcularon nuevamente el coeficiente de determinación, la prueba ANOVA y el coeficiente no

estandarizado B, para plantear el modelo.

Para el grupo jefes, las únicas dimensiones que aportan a la explicación de la productividad son la participación y el liderazgo, resultando el siguiente modelo:

$$\text{PROD} = 2,789 + 0,328 \text{ PARTICIPACIÓN} + 0,328 \text{ LIDERAZGO.}$$

Entonces  $B_0 = 2,789$ ; significa que, si las condiciones laborales permanecieran constantes, el nivel de productividad laboral desde la percepción de los líderes sería de un 2,789%. A su vez,  $B_{\text{Participación}} = 0,328$  y  $B_{\text{Liderazgo}} = 0,328$ ; quiere decir que si el nivel de participación y de liderazgo que se les brinda a los empleados se incrementara en un 1%, permaneciendo constantes las demás variables; se espera que la productividad laboral aumente en un 0,328%.

Analizando la correlación entre la participación del personal y la productividad laboral, se encuentra que la participación del empleado en conjunto con un sistema de gestión mejorado, una buena relación supervisor – subordinado y una resolución de problemas ascendente (Akinwale, 2019); así como una efectiva comunicación y la implementación de programas de motivación (Zondo, 2020), conlleva a un comportamiento laboral productivo por parte de los empleados.

Respecto de la relación entre el liderazgo del personal y la productividad laboral se evidencia que el fomento del liderazgo en la organización se correlaciona positivamente con la creación de capital social, es decir la unión entre sus miembros, y la creatividad de los empleados, lo que se traduce en el incremento del esfuerzo y del desempeño (Carmeli et al., 2009; Zaitouni y Ouakouak, 2018).

A nivel latinoamericano, algunos de los estudios realizados muestran que el liderazgo y especialmente el informal, es decir, el que surge como resultado de las interacciones entre los empleados tiene un efecto significativo en la productividad, en la medida que los directivos sepan potencializar las habilidades de su personal y encausar correctamente a dichos líderes (Viloria-Escobar et al., 2016). También,

que el liderazgo influye de modo significativo en las personas, de tal manera que se sienten motivados para incrementar su desempeño laboral, mejorando la productividad (Donayre, Portocarrero y Vidal, 2018).

Al analizar el modelo para el grupo de empleados, dio como resultado que las nueve dimensiones estudiadas aportan a la explicación de la productividad, tal como se presenta a continuación:

$PROD = 2,13 + 0,118 \text{ MOTIVACIÓN} + 0,172 \text{ SATISFACCIÓN} + 0,115 \text{ COMPETENCIA} + 0,271 \text{ PARTICIPACIÓN} + 0,290 \text{ TRABAJO EN EQUIPO} + 0,080 \text{ MANEJO DE CONFLICTOS} + 0,103 \text{ CULTURA} + 0,108 \text{ LIDERAZGO} + 0,164 \text{ CLIMA ORGANIZACIONAL}$ .

Por lo tanto,  $Bo = 2,13$ ; significa que, si las condiciones laborales permanecieran constantes, el nivel de productividad laboral desde la percepción de los colaboradores sería de un 2,13%; un poco menor en comparación con el modelo para el grupo de jefes. Respecto de las dimensiones analizadas, las de mayor impacto en la productividad son trabajo en equipo (0,290) y participación (0,271); es decir que, si se fomentan estas prácticas, se esperaría que la productividad laboral se incrementara; tal como se evidencia en las investigaciones realizadas por Černevičiūtė y Strazdas (2018); y, Lyubovnikova et al. (2018), quienes establecen una relación directa entre el trabajo en equipo y la productividad, siendo determinantes la autonomía personal, la unidad del equipo, el clima organizacional y la satisfacción de las necesidades de estima, así como de afiliación de los miembros del equipo.

Finalmente, según los resultados obtenidos a partir de la percepción de jefes y empleados tanto en el análisis descriptivo como en el inferencial, se puede establecer que las dimensiones que mayor impacto tienen en la productividad laboral son la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo/cohesión, la satisfacción en el trabajo y la cultura organizacional.

## Conclusiones

En relación a las organizaciones participantes se puede decir que son micro y pequeñas empresas, lo cual coincide con la composición empresarial del sector de la industria panificadora a nivel nacional. Así mismo, se evidenció que la mayoría de jefes y empleados participantes en la investigación son mujeres, tienen entre 30 y 50 años, y ejercen los roles de supervisores y operarios. Los jefes, hacen parte de las organizaciones en un rango entre 5 y 15 años y son bachilleres y técnicos; y los empleados, registran una antigüedad menor a 5 años, siendo en su mayoría bachilleres.

Analizando descriptivamente las variables que más impacto tienen en la productividad laboral, los jefes y los empleados coinciden en que son la satisfacción en el trabajo, de allí la importancia de definir claramente las tareas a realizar y distribuirlas conforme a las capacidades de los colaboradores; el trabajo en equipo/cohesión, que implica su fomento a partir de la cooperación y la definición clara de los objetivos que se quieren lograr; y el clima organizacional, que invita a la instauración de un ambiente laboral positivo representado en la retroalimentación, la comunicación y la integración. Por otra parte, las dimensiones que menor impacto tienen en la productividad laboral son las competencias y la participación del personal.

Respecto de la productividad laboral global se tienen diferencias estadísticas significativas entre la percepción de los jefes y de los empleados, siendo mayor para el segundo grupo. De allí la importancia, por una parte, de promover la filosofía de la organización, una comunicación y objetivos claros, el empoderamiento, la resolución de los conflictos, la retroalimentación, la integración y la innovación; y por otra, la capacitación, la asignación de tareas según capacidades y las recompensas correspondientes.

Abordando la correlación entre las características sociodemográficas de los jefes y de los empleados con la productividad

laboral, se encontró que la antigüedad en la organización desde la percepción del segundo grupo es la única característica que influye en la productividad laboral, lo cual se puede explicar por la experiencia ganada que permite un mayor conocimiento de las actividades realizadas, lo que incrementa la habilidad y posibilita una rápida toma de decisiones.

Por otra parte, al calcular el coeficiente de correlación de Pearson se establece que la productividad será mayor si se incrementa la participación del personal (empoderamiento para mejorar los procesos), se fortalecen las competencias (diagnóstico, capacitación y evaluación), se desarrolla una cultura organizacional fuerte (transmisión de la filosofía organizacional para generar pertenencia y compromiso), se practica el liderazgo (retar al talento, participación, innovación, responsabilidad), y se promueve el trabajo en equipo/cohesión (fomentar la cooperación y la integración).

Adicionalmente, la evaluación de los modelos de productividad laboral para ambos grupos, jefes y empleados, permitió ratificar los resultados anteriores en el sentido que la variación de la productividad depende en mayor medida de las dimensiones participación del personal, liderazgo y trabajo en equipo/cohesión; es decir que, si se fomentan estas prácticas, se esperaría que la productividad laboral se incrementará.

Las limitaciones del estudio serían, en primer lugar, que el análisis se realizó con un número limitado de organizaciones, lo cual repercute en la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. En segundo lugar, el trabajo con organizaciones de diferente tamaño obstaculiza la generalización de los resultados encontrados; y finalmente, las respuestas de algunos empleados reflejaron cierto sesgo, debido principalmente a la presión subjetiva que pueden ejercer los jefes directos.

La intención es que este estudio contribuya a la academia, en especial a las áreas de investigación en productividad y talento humano; a los estudiantes que estén interesados en conocer acerca de la realidad de las micro, pequeñas y medianas

empresas de la industria panificadora en el Valle del Cauca; y a los dueños y/o gerentes de estas organizaciones que a partir de esta investigación dispongan de un instrumento que les permita, una vez implementadas las estrategias de mejoramiento, monitorear el nivel de productividad de sus empleados.

Finalmente, se pretende que el análisis de la productividad laboral entendida como un conjunto de factores organizacionales, grupales e individuales que inciden en el rendimiento de los empleados, sean una fuente para desarrollar otras iniciativas de proyectos consistentes en: La puesta en marcha de los planes de acción que permitan mejorar los indicadores de las dimensiones analizadas; el análisis detallado del impacto de aspectos como los estilos de liderazgo; la satisfacción laboral; la cultura y el clima organizacional en la productividad; y el estudio de la productividad utilizando varias técnicas de medición en otros sectores de la industria.

## Referencias bibliográficas

- Akinwale, O. E. (2019). Employee voice: speaking up in organization as a correlate of employee productivity in oil and gas industry - an empirical investigation from Nigeria. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 97-121. Recuperado de <https://doi.org/10.5937/sjm14-15308>
- Auer, P., Berg, J., y Coulibaly, I. (2005). ¿El trabajo estable mejora la productividad? *Revista Internacional del Trabajo*, 124(3), 345-372. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2005.tb00282.x>
- Bain, D. (1997). *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. México: McGraw-Hill/ Interamericana de Editores.
- Bayram, M. (2020). Factors affecting employee safety productivity: an empirical study in OHSAS 18001-certified

- organization. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, latest articles. <https://doi.org/10.1080/10803548.2020.1739892>
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10. <https://doi.org/10.1108/09534818910134040>
- Cabrera, D. P. (2017). *Análisis de la productividad total de los factores para la producción láctea en el periodo 2008 – 2014* [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/548>
- Calderón, D. J., y Quispe, L. A. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en la productividad del personal de las áreas de comedor y bar de los restaurantes de cuatro tenedores de la ciudad de Arequipa, Arequipa 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8810/THcahudj1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., y Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561. <https://doi.org/10.1037/a0016429>
- Cequea, M. M. (2012). *Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. [http://oa.upm.es/14877/1/MIRZA\\_MARVEL\\_CEUQUEA.pdf](http://oa.upm.es/14877/1/MIRZA_MARVEL_CEUQUEA.pdf)
- Cequea, M., y Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116-137.
- Černevičiūtė, J., y Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *The International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503-516. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., y Jacobs, F. R. (2009). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. McGraw-Hill.
- Cohen, W. A. (2011). Absolute integrity is the basis of heroic leaders. *Executive Forum*, 2011(59) 46-51. <https://doi.org/10.1002/ftl.455>
- Deming, W. E., Medina, J. N., y Gozalbes, M. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Donayre, J. R., Portocarrero, J. W., y Vidal, D. S. (2018). *Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco - San Juan de Miraflores - Lima - enero 2017-2018* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. <https://1library.co/document/z1d23kdz-liderazgo-organizacional-influencia-desempeno-mejorar-productividad-logistica-miraflores.html>
- Felsingner, E., y Runza, P. M. (2002). *Productividad: Un estudio de caso en un departamento de siniestros* [Tesis de maestría, Universidad del CEMA.]. [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingner\\_MADE.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingner_MADE.pdf)
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. UF0346. Editorial Tutor Formación.
- Gallart, M. A. (2008). *Competencias, productividad y crecimiento del*

- empleo: El caso de América Latina. Organización Internacional del Trabajo OIT/ Cinterfor. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/gallart.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/gallart.pdf)
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. McGraw-Hill.
- Huse, E., y Bowditch, J. (1980). *El comportamiento humano en la organización*. Fondo Educativo Interamericano.
- Jojoa, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Importancia%20del%20clima%20organizacional%20en%20la%20productividad%20laboral.pdf>
- Kast, F., y Rosenzweig, J. (1993). *Administración en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Lamas, M. (1996). La perspectiva de género. *La Tarea, Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE*, (8), 1-10. [http://www.ses.unam.mx/cursos2007/pdf/genero\\_perspectiva.pdf](http://www.ses.unam.mx/cursos2007/pdf/genero_perspectiva.pdf)
- Lyubovnikova, J., West, T. H. R., Dawson, J. F., y West, M. A. (2018). Examining the indirect effects of perceived organizational support for teamwork training on acute health care team productivity and innovation: The role of shared objectives. *Group & Organization Management*, 43(3), 382-413. <https://doi.org/10.1177/1059601118769742>
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. *Ciencias Sociales Online*, III(1), 58-69. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/1.htm>
- Marx, K. (2008). *El capital: Crítica de la economía política. Libro primero*.
- El proceso de capital I*. Siglo XXI Editores.
- Mayo, E. (1977). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mungaray, A., y Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, LXVI(260), 81-115.
- Niebel, B. W., y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Nieto, P. J. (2020). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Distrital de Pacora* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41948/Nieto\\_PPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41948/Nieto_PPJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ozuna, N. L. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. <https://www.repositorionacionalcti.mx/recursos/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/880>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como perspectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/revs.v27i2.35908>
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 12(2), 63-74.

- <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Pedraza, O. H. (1999). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Revista Economía y Sociedad*, IV(5), 151-175.
- Pineda-Zapata, U., Pérez-Ortega, G., y Arango-Serna, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: Caso de una empresa manufacturera. *INNOVAR*, 22(45), 37-50. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/36291>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria Editorial.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 9(1), 3-33.
- Real Academia Española - RAE (2015). *Definición de productividad*. <https://dle.rae.es/productividad>
- Render, B., y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación de México.
- Rosenberg, R. D., y Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: an empirical study. *Industrial and Labor Relations Review*, 33(3), 355-367. <https://doi.org/10.2307/2522572>
- Sectorial y Einforma Colombia (2016). *Informe sector industria panificadora. Junio 2016*. [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf)
- Smith, A. (2007). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of the nations: -Book I, II, III, IV y V-*. MetaLibri
- Suárez, R. M., Rodríguez, Y. A., y Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 61-67. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33>
- Sutermeister, R. A. (1976). *People and productivity*. McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Viloria-Escobar, J. D. J., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., y Pérez-Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Reflexiones sobre su impacto e influencia en la competitividad. *Clío América*, 10(19), 31-42. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>
- Villegas, E., Alava, H. E., Ponce, J. E., y Palacios, D. L. (2020). Productividad total factorial y diferencias de ingreso a nivel internacional: 1950-2017. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 327-342. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33252>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Zaitouni, M., y Ouakouak, M. L. (2018). The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1745-1763. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0264>
- Zepeda, J. J., Delgado, Z. Z., Soto, J., y Soto, J. P. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en

Sinaloa, México. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(19), 71-80.

Zondo, R. W. D. (2020). The influence of employee engagement on labour productivity in an automotive

assembly organization in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), a3043. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3043>